

日本映画産業における製作委員会方式の定着と流通力の覇権

伊藤 高史

1. 問題提起

小泉純一郎首相（当時）は2002年2月4日、第154回国会の施政方針演説で「研究活動や創造活動の成果を、知的財産として、戦略的に保護・活用し、我が国産業の国際競争力を強化することを国家の目標とします。このため、知的財産戦略会議を立ち上げ、必要な政策を強力に推進します」と宣言した。同年11月には「知的財産基本法」が制定され、2003年には内閣に知的財産戦略本部が設置された。小泉首相は自身のメールマガジン（2003年7月10日付）の中で、「今は、インターネットの時代。情報はあつという間に広まりますが、インターネットで流れるゲームソフトやアニメなどは、いまや日本の大切な知的財産になっています」と述べて、「ゲームソフト」や「アニメ」といったものが、国家にとっても重要な価値があることを指摘した（小泉の発言については、首相官邸ウェブサイト www.kantei.go.jp から2013年12月28日確認）。このような政府の方針の中で、ゲームソフトやアニメといった、従来は「輸出商品」としてはあまり重視されていなかったものへの一般的な認識も高まった。例えば、日本動画協会のデータによれば、日本国内のアニメーション制作企業全体の売上高は、2002年の1365億円に対して、2004年には2088億円、2005年には2244億円と、大幅に増加している（データは「日本動画協会」のウェブサイト <http://www.aja.gr.jp/> から2013年12月30日確認。なおこの数字は、全ての商業アニメ制作企業の売上を推定した「狭義のアニメ市場」の規模を示すものであり、同協会はこれとは別に、ユ

ーザーが支払った金額を推定した「広義のアニメ市場」の規模も別途推計している)。アニメアニメジャパン代表取締役の数土直志は、この背景を次のように説明している。

この高い成長率は、この時期にアニメーション産業が日本経済の新たな成長セクターとして注目されたことに大きな理由がある。知的財産に関連する産業、コンテンツ産業への関心が高まったためである。アニメーションは映像自体のビジネスに加えて、作品やキャラクターを利用した二次展開ビジネスへの広がりが大きく、国際競争力が高いことから、国内外で今後成長する産業として期待を担った。アニメーション制作に投じられる資金が増加し、制作の拡大につながった。また、異業種からの新規参入が多かったのもこの時期の特徴である（数土 2010：74）。

しかしながら、日本の映画やアニメーションといったコンテンツ産業が、今世紀に入って輸出産業として大きく飛躍したとは言い難い。上記の日本動画協会のデータでも、日本のアニメ市場（狭義のアニメ市場）の規模は全体で、2005年の2244億円から2010年の1531億円へと落ち込み、そのうち海外市場での売り上げも312億9200万円から172億円へと落ちた。テレビ・ドラマや映画、音楽などの市場では、韓国勢の台頭が目につき、日本のコンテンツはむしろ劣勢に立たされているようにすら見える¹⁾。

筆者はこのような日本のコンテンツ産業の伸び悩みの背景には、日本のコンテンツ産業におけるある種の不健全さが存在しているのではないだろうかと考えている。その不健全さとは、日本のコンテンツ産業はコンテンツの制作者ではなく、コンテンツを流通させるメディアの側が主導権を握っている、という事実である。

1) 例えば『産経新聞』（2013年12月30日朝刊）の記事「ジャパン・チャンネル支援強化 政府ソフトパワーで中韓に対抗」は、「韓国政府も約15年前から『韓流ブーム』を仕掛け、テレビ番組の輸出率3.03%は日本の0.15%を上回っている」と指摘している。

経済産業省でコンテンツ政策に携わってきた境真良が指摘するように、「コンテンツ産業」という呼び名は、かつての「メディア産業」という呼称にとって代ったものである。インターネットが普及して、メディアを通じて流れる情報（コンテンツ）が、各メディアの制約を超えて、広くインターネットを介して消費される時代になって「コンテンツ産業」という言葉が一般化してきた。この言葉が含意することは、「主役はコンテンツで、メディアはサポーターだというコペルニクスの転換」（境 2008：21）である。極めて単純化して言えば、重要なのはテレビ局よりも、テレビ番組を制作する制作会社（プロダクション）なのだということである。境は主にテレビ産業を論じた単著の中で次のように述べている。

メディア中心主義とコンテンツ中心主義のどちらがよいかは、難しい問題だ。しかし、少なくとも私たちが消費しているのは一つ一つの番組であり、小説やマンガであり、音楽だということは誰もが納得できるのではないだろうか。「少年マガジン」のファンといえば、少年マガジンに掲載されている作品のファンであるという意味に捉えるのが普通で、「少年マガジン」というロゴを見てうっとりする変な人は普通想像しない。だからこそ、コンテンツ中心主義を基本とし、逆にコンテンツに有益であるようにメディア産業のあり方を考える、という順番がおそらく正しい。本書の立場もここにある（境 2008：22）。

しかし実態として、日本のコンテンツ産業はコンテンツよりもメディアの側が主導権を握っている。そうした「メディア産業」の中心にいるのがテレビ局である。後述のように境はコンテンツ産業における力関係を「流通力の覇権」と「創造力の覇権」という概念を使って説明した。メディアを握るテレビ局や新聞社、出版社といった企業は、流通力の覇権をもとに、創造力の覇権も握ってきた。あらゆる情報がデジタル化され、インターネット上に流通する時代にあっては、メディアを握るといった「流通力の覇権」は価値を低減させることが予想される。しかし、コンテンツ産業におけるアクターとしてのメディア企業は、そのような技術的トレンドに身を任せているだけで

はない。その技術的トレンドに抗って従来 of 覇権を確保しようとするだろう。本稿では、近年の日本の映画産業において主要な資金調達方法となった「製作委員会方式」に焦点を当てる。そして、同方式を、テレビ局をはじめとした主要メディア企業が、「流通力の覇権」をもとに「創造力の覇権」を保持しようとするための方策であると捉える。そして、このことが日本のコンテンツ産業にどのような影響をもたらしているのかを考察する。

なお、映画産業では、「制作」と「製作」という言葉は区別されて使用される。「製作」は、企画づくりと資金集めから始めて、作品作り、流通・販売など、映画ビジネス全体に関わることを指す。これに対して「制作」は、作品をつくる工程のみを指す（中村・佐野 2012: 64）。本稿でもこの区別を念頭において、「制作」と「製作」を使いわけると。ただし、両者にはあいまいなところも存在するので、最終的な意味は文脈で判断していただきたい。

1. 製作委員会方式

映画やアニメの制作には多額の費用がかかることが一般的である²⁾。いくら作品作りの才能があっても、それを実現するための金銭的な基盤がなければ作品を完成させることはできない。この意味で、作品制作のための資金集めはメディア産業の根幹をなすものといえる。近年の日本で、アニメを含めた映画作品の資金調達法としては、「製作委員会方式」と呼ばれるものが主流である。

製作委員会方式とは、「作品ごとに複数の会社によってパートナーシップ（組合）を作って、共同で出資をして事業を行う」（岩崎 2007: 78）ことであると、か、「大手映画会社、テレビ放送局、出版社、など映画関連業界各社が任意組合契約を締結したうえで、『製作委員会』を組成し、各社が出費をすることによって映画制作及び諸経費をまかなう方式である」（杉山・鈴木 2006: 98）などと説明される。原作の著作権を管理する出版社、映画を配

2) 境は、「日本映画の低予算のものでも作るには一億円を超えるお金が必要だ」と指摘している（境 2008: 69）。

給・上映する映画会社、テレビで放映するテレビ局、テレビと資本関係を持つ新聞社、キャラクター・グッズをつくる玩具メーカーなどといったコンテンツ関連企業が出資して、事前に利用形態と利益の分配などを決めて、映画の制作を進める方式である。岡三証券シニアアナリスト森田正司は『週刊エコノミスト』の記事の中で、製作委員会方式を次のように説明している。

製作委員会方式とは、コンテンツビジネス関係者が匿名組合を形成して製作資金を提供するもので、イニシアチブを持つ企業が参加者の枠組みを決定する。出資比率は、映画に対する影響度などによって決まる。出資と同時に、例えば、DVD化権など、他のメディアで映画を展開する権利を確保し、著作権を共同で保有することが多い。この場合の関係者とは、テレビ局、製作会社、広告代理店、映像パッケージの流通業者などで構成されることが多い（森田 2006：85）。

会計学が専門の鷹野宏行は、「製作委員会という用語が使われ始めたのは、テレビ局が映画製作に関与するようになった1980年代にさかのぼる」（鷹野 2005：201）と説明している。その後、製作委員会方式が主流となったのは1990年代半ばごろのことであったようだ。製作委員会方式定着の過程を研究した山本美馨は、「不況期であった1990年代にスタジオ・システムが崩壊し、企業からの制作費支援が当時のメジャー制作会社に歓迎され、その後製作委員会方式として定着していった」（山本 2010：114）と説明している。映画産業はかつて、映画会社が資金集めから映画制作、そして興行（映画館での公開）までを全て行う「垂直統合型」のビジネス・モデルであった。この垂直統合型のビジネス・モデルの崩壊と、製作委員会方式の定着は深い関係がある。前述の森田は、この過程を次のように説明している。

96年以降、こうした垂直統合型の産業構造が水平分業型にシフトする。興行では、自社のチェーンに縛られないシネマコンプレックスが登場。さらに、製作資金を広く調達する「製作委員会」方式へと移行し、それがファイナンスの主流となっている。つまり、映画会社のみで完結して

いたビジネスから、多様な関係者が関わるビジネス形態へと変化したのである（森田 2006：85）。

日本の映画産業の長期低落傾向は1960年代から1990年代の中頃まで続いたが、その後、一転して上向くようになった。日本の映画産業復活の要因としては、シネマコンプレックス（シネコン）の増大とブロック・ブッキング・システムの崩壊があげられる。さらに、ビデオ・DVDの販売市場の拡大や、衛星放送などのテレビ・チャンネル数の増加など、劇場以外での利用範囲が広がったことも、産業の成長を促した。ビデオ・DVDの販売額は1991年には945億円だったが、2000年には2150億円、2003年には3434億円と急拡大した（その後縮小に転じて、2011年は2007億円）（電通総研 2003：84；2013：93）。製作委員会方式の定着は、二次利用市場の広がりへの対応という側面もあった。映画・映像ビジネスのマーケティングを行うフィールドワークスは、製作委員会方式のメリットを次のように説明している。

たとえば2006年興行収入4位（興収53億4000万円）の『日本沈没』は、製作委員会にTBS、東宝、セディックインターナショナル、電通、J-dream、S-D-P、MBS、小学館、毎日新聞社が名を連ねている。その流通の様子を見ると、東宝系の劇場で公開され、DVDは発売がセディックインターナショナルで販売が東宝、小説は小学館から再販されている。そして、テレビ放送はTBSが行った。メディアは異なるが、それぞれの市場で宣伝、上映、販売、放送することで相乗効果が得られているのだ。

このように、劇場公開だけでなく、それに続く市場を含む生涯収益見込みに見合う費用を製作当初に折り込めるようになった（前述の『日本沈没』の製作費は20億円ともいわれている）結果、CGや特撮がふんだんに盛り込まれた、スケールの大きな映画が日本でも製作可能になったのである（フィールドワークス 2008：17-18）。

上記の説明からもわかるように、製作委員会方式のメリットとしては、映

画会社単独で資金調達するよりも資金集めが容易であることと、リスクの分散ができることが考えられる。また、コンテンツ産業にかかわる複数の企業が、各企業の強みを生かして映画の宣伝や販売を行うことで、相乗効果を得られるという側面もあるようだ。前出の森田は、次のように述べている。

ただし、製作委員会方式の本当のメリットは、リスク分散というより、各社が出資映画のヒットに対して自社の事業を積極的に展開するインセンティブが発生する点にあるだろう。出資者は、映画の配給やDVD販売、広告宣伝など、自社の事業と結びついていることが多い。また、自社の事業において出資によるリターン以外にも収益機会を得ることが可能になる。例えば、広告代理店が映画を宣伝すれば、そのぶん広告事業として売上高は拡大する。もちろん、ヒットした場合には垂直統合型のほうがリターンは大きい。しかし、映画の出資者に自社が得意とする事業に映画事業を切り分けることで、ヒットにつながる効果が生まれるのである（森田 2006：86）。

映画製作の資金集めに携わった岩崎明彦も、次のような現場の実感を紹介している。「『関係する会社が出資を行うことによって、本気になってくれるので、製作委員会方式はよい』という意見を多く耳にする。製作委員会メンバーがそれぞれ自社の本業や得意分野で映画のために頑張ってくれば、映画ビジネスから生まれる収益を最大化することができるという意味だ」（岩崎 2007：79-80）。

日本経済産業省が発足させた「アニメーション産業研究会」は、製作委員会方式のメリットとして、「より多くの事業者から資金を調達するとともに、作品に出資するにあたってのリスクを低減し、かつ出資者の得意な分野において自ら作品の利用許諾業務を行って利益を得ることが可能である」（アニメーション産業研究会 2002：6）ことを挙げている。

製作委員会方式のデメリットについては、前出の岩崎が次のようにまとめている。すなわち、①出資者が業界内のプレーヤーに限られるため、投資調達額に限られる、②著作権が製作委員会メンバーの共有財産になるので、権

利利用に関してはメンバー全体の承諾が必要となり、新たなビジネスにリスクをとって取り組むことができなかつたり、意思決定が遅くなつたりする、③作品の最終責任者が誰であるのかが明確でないため、作品の二次利用に関心を持った海外の映画関係者がコンタクトをとりにくい、④出資者全員が無責任を負うため、製作費が大幅に予算を超過した場合などのリスクがある——である（岩崎 2007：82-84）。

3. 製作委員会方式に関する先行研究

前出の鷹野は、2005年に発表した論文で「映画業界は独特のムラ社会で形成されており、非常にわかりづらい面がかいまみられる。また、特に映画製作の資金の流れについては、今までほとんどオープンになっておらず、研究者による先行研究は皆無といってよい」（鷹野 2005：199）と指摘している。鷹野が指摘するように、2005年当時は製作委員会について正面から学術的に論じたものはほとんどなかったようだ。しかし、近年では製作委員会に焦点を当てた論文が散見されるようになった。そこでの主な論点は、製作委員会方式の合理性の有無であると言えるだろう。ある者はアメリカなどとの比較から、製作委員会方式に代わる資金調達の方法の必要性を主張し、またある者は、製作委員会方式の日本の映画産業への貢献を強調する、といった具合である。以下、製作委員会方式に批判的なものと、肯定的なものという区別で先行研究を整理してみよう。

3-1. 製作委員会方式に批判的な論文

鷹野は、映画製作費用の調達方法の類型を紹介し、製作委員会の一般的な組織形態や税務などを解説している。また、日本版 LLC（Limited Liability Company, 有限責任会社）の可能性について言及し、将来的には製作委員会が LLC として組成されることによって、よりコンテンツ製作の振興が図れると結論づけている（鷹野 2005：199-207）。

杉山慶子と鈴木雄一は、映画製作の資金調達方法に焦点を当て、日本の製作委員会方式とアメリカの完成保証を用いた資金調達の比較を行っている。

映画には、完成後の流通段階での「販売リスク」に加えて、原作や企画が市場価値を生む作品として「完成しない」リスクとしての「完成リスク」が存在する。「完成リスク」とは、著名俳優の降板などによって当該作品を完成できなくなると、原資そのものも無価値となるリスクのことである。資金提供者がこうした完成リスクを負うことができるように、アメリカでは完成保証を用いた資金調達方法が確立した。例えば、ネガティブ・ピックアップと呼ばれる方式では、独立系のプロデューサーなどが大手映画会社と最低保証金付きの販売契約を結ぶことで、大手映画会社が映画の販売リスクを負担する。その一方で、大手映画会社は映画完成保証会社と完成保証契約及びプロデューサー契約を結び、映画完成保証会社は決められた期限で、予算内に映画が制作されることを保障する。金融機関は、これらの保証を背景にして、安全な投資ができる。このような方式では、資本的に信用の乏しいプロデューサーでも、企画次第では、業界外部からの資金を調達できる。また契約次第では、海外での販売の権利などをプロデューサーの手元に残すことも可能になる。これに対して、任意組合契約を締結するだけで組織される日本の製作委員会方式では、任意組合員は無限責任を負うこととなり、出資対象としてはリスクが高く、結果的に業界外部からの資金を呼び込むことが困難となる。このため、日本でもアメリカのような方式が採り入れられれば、①外部資金の調達が可能となる、②独立系プロデューサーや中小映画制作会社が、自身の作品の成功に応じて経済的にも成功を手中にできる——などのメリットが予想され、結果的に、「強いコンテンツを有する映画産業が持続的に発展する可能性もある」と指摘している（杉山・鈴木 2006：98-100）。このように指摘する前提として、論文の最後に杉山と鈴木は次のように述べている。

コンテンツ産業の中核は、才能あるコンテンツ制作者が、その才能を十二分に発揮した結果生まれるコンテンツの質の高さにつきると言っても過言ではない。日本の現状では「製作委員会方式」という資金調達方法により大部分の映画制作費が調達されているために、例えば独立系のプロデューサーや中小映画制作会社による魅力のある映画作品企画が、

資金不足のために日の目を見ることのないまま消え去る可能性が否めない。

魅力的な作品制作のための資金調達に多様な選択肢を提供することは、映画作品の質、量を豊かにし、競争力のある強いコンテンツを有する映画産業を育成する大きな力となる可能性が高い（杉山・鈴木 2006：101）。

経営学者の川上昌直は、戦略リスク・マネジメントという視点から、ビジネスとしての日米映画産業の違いを考察した。ハリウッド映画ビジネスでは、製作過程のあらゆる側面で戦略リスクが明確化され、そうしたリスクに対する専門家のコントロールを事前に想定してビジネスのスキームが決められている。このため、ハリウッド映画ビジネスは戦略リスクのレベルではハイリスクなプロジェクトではない。これに対して日本の製作委員会方式は、出資者を映画事業にかかわる業界内での事業会社とする資本調達スキームである。この場合、投資は配当目当てというよりも、当該事業に参加する権利を得ることを目的としており、当該投資対象から直接にもたらされるリターンを要求していない。このため、業界内部の人間でない限りは、プロジェクトにかかわるメリットが少ない。業界外部から広く資本を調達することができないため、業界内部の狭い規模で資本を回す形になる。このような形態では、縮小均衡が起り、ローリスク・ローリターン型の投資案件となる。日本の映画市場は基本的に日本国内のみであり、その規模は限られている。このため、外部からの資金調達が可能になったとしても、投資のリスクに見合ったリターンを生み出すことは難しい。既存のメディア企業は限られた国内市場の存在を前提に作品づくりを行うため、日本人が好むような作品で保守的な作品づくりを行う。テレビ・ドラマの劇場版などは国内でヒットするが、これらは輸出には向かない。その結果、海外興行の機会に恵まれない作品が多く、国内での興行収益のブレを直接的に受ける形になり、リスクが高まる構造となる。以上のような分析を経て、川上は、「ほとんどの日本映画が採用する製作委員会方式はやはり今後の産業発展においては、事業スキームあるいはビジネスモデルとして、適当ではないといわざるをえない」（川上 2005：

279) と結論づけている。そして、海外資本の導入の必要性などを訴えている。

経営学者の山下勝は、映画ビジネスの特徴や日本映画産業の構造を概説した論文の中で、日本の映画産業が長期の低迷から抜け出した1990年代中盤以降において、テレビ放送局が好成績を残した作品にどの程度参画していたのかをデータによって示している。山下が1996年から2004年の、各年度の興行収入（配給収入）上位作品（各年平均28作品）を対象に分析したところでは、大手配給会社（3社）と大手民放テレビ局（8社）の双方が製作に携わった比率は、1996年の22.3%から、2004年の69.8%へと上昇している（山下 2005：29）。山下は製作委員会方式を直接に批判しているわけではないが、日本の映画産業にかかわる懸念として、①大きな資本を持たない大多数の独立プロデューサーは依然として構造的弱者のままである、②民放テレビ局が映画製作に参入して興行成績の向上に貢献したとしても、そのことは作品の質の向上を意味しているとは限らず、強力な宣伝によって評価が水増しされている可能性がある、③大手配給会社もシネコン経営を手掛けており、大手配給会社が映画産業をコントロールし続けるという構図は変わらないのかもしれない、④民放テレビ局の作品の作り方は企画志向であって、こうしたスタイルは人材の使い捨てになりかねず、人材育成を妨げる——といった点に言及している（山下 2005：33）。

3-2. 製作委員会方式に肯定的な論文

前出の山本美馨は、日本の映画産業において製作委員会が定着していった（山本はあるシステムが定着していくことを「組織的均衡」という言葉で表現している）過程を歴史的に検証している。山本によれば、製作委員会は組織的特徴として、複数の企業が製作委員会に加わり管理業務を行う一方で、作品制作の現場レベルでは、古くから存在する映画監督を中心にした人的ネットワークに基づいた徒弟制度的な組織形態が機能しているという「ハイブリッド構造」を持っている（山本 2010：114-119）。そして、製作委員会を定着させた要因として、①文化性と商業性のバランスへの考慮、②製作費用の増加傾向と資金調達の高難しさ、資金調達の方法の多様化への圧力、③娯

楽市場における代替品（テレビ・競合メディア）の出現、新規参入企業（独立系製作会社）による競争の激化、④消費者動向の変化、⑤複合映画館（シネコン）の登場（供給業者の新規参入による影響）、⑥マルチユース市場の拡大とマルチウィンドウズ戦略の推進、⑦経営資源の見直しと組織の再構築——の7点を挙げたうえで、「製作委員会組織は、ハイブリッド構造という特徴によって、あたかも映画製作において求められる、文化性と商業性の両方の目標を満たすような組織構造を取っているように見える」と指摘している（山本 2010：129-130）。

マルチメディア振興センターの田中絵麻はアニメ産業を中心に、日米の製作過程を比較することで、製作委員会方式が日本のコンテンツ産業にどのように貢献しているのかを分析している。田中はアメリカのコンテンツ産業について、ウォルト・ディズニー社に代表されるようなメディア・コングロマリットが、作品の配信権、商品化権等を含む、作品についての全ての権利を保有することで、メディアミックスとマルチユースからの収益もそのコンテンツの権利を保有する事業者が独占する「水平統合型」であると特徴づける。これに対して日本は、アメリカのようなメディア・コングロマリットが存在しない「水平分離型」である。アメリカの、メディア・コングロマリット1社がコンテンツの諸権利を所有することには経営上の利点があるものの、「企業の大規模化を招き、制作費を増大させることで、コンテンツの多様性を減少させる可能性がある。つまり、米国の場合、メディアミックスとコンテンツの多様性は、トレードオフの関係性にある」（田中 2009：51）と指摘している。つまり、一つの作品やそこに出てくるキャラクターを多様なメディアで展開しようとすればするほど、メディア・コングロマリットの支配力が強まり、コンテンツの多様性が損なわれる、ということであろう。田中は日本のメディア企業グループは、①規模の小さい制作関連企業集団、②各分野の中核企業で関連事業に進出しているメディア企業グループ集団、③配信網や機器プラットフォームを保有する流通関連の企業グループ集団——の3つに分類できることを述べたうえで、コンテンツの多様性という観点から日本のシステムを次のように評価している。

米国と比較すると、日本における制作部門は流通部門に併合されることによる大規模化や寡占化する傾向は小さく、複数の企業が参画してコンテンツの権利を共有する形でのメディアミックスが行われている。結果、多数の中小企業が存在するソフト制作部門における多様性と、企業間取引によるメディアミックスによる水平展開により、多様な原作を元にした多メディア展開が実現されている。このメカニズムにより、日本では、メディアミックスとコンテンツの多様性は共存していると考えられる（田中 2009：51）。

田中はこのように述べたうえで、結論として、「日本では、コンテンツの水平展開であるメディアミックスは、水平統合ではなく、製作委員会方式という企業間取引の拡大により可能になっていると言える」（田中2009：51）と指摘している。

茂木崇と亀田卓は、日本映画界が、2005年に施行された「有限責任事業組合契約に関する法律」で設立可能となった有限責任事業組合（日本版LLP）をどのように評価するかを論じた論文の中で、製作委員会方式に言及している。茂木と亀田は、製作委員会と日本版LLPの違いは、出資者が無限責任を負うか（製作委員会）、有限責任を負うか（日本版LLP）、の違いであるという。そして、①製作委員会の参加者は出資額以上の損失が発生する事態がこれまでほとんど起こっていないため、無限責任を負っている事実をほとんど認識していない、②無限責任を負うのを嫌って製作委員会に参加していないプレーヤーが、現行の映画ビジネスを取り巻くプレーヤーの中にほとんどいない、③日本版LLPを利用すると登記や契約書の作成などの手間が発生するため、従来、口約束で多くのことが決められてきた映画業界関係者にとっては、映画製作が非効率になると受け止められる、④映画業界関係者の多くが非常に保守的であり、新しいビジネスの手法に対して否定的である——といった理由から、「現行の映画業界のプレーヤーたちの間での日本版LLPの認知率は、まだあまり高いものではない。また認知されたとしてもそれを活用しようという機運が彼らの中から盛り上がってくることは少ないであろうと考えられる」と指摘している（茂木・亀田 2006：175-

177)。

4. 流通力の覇権と製作委員会方式

上記の通り、製作委員会についての近年の学術的論文の論点は、製作委員会方式の合理性に関するものであった。このような研究が散見されるようになった背景には、政府がコンテンツ産業に着目する中で、行政が、映画やアニメ産業における制作会社の資金調達の問題に取り組み始めたことを挙げることができるだろう。

例えば経済産業省が設置したアニメーション産業研究会の報告書では、資金調達の「現状と課題」が以下のように説明されている。

現在、プロダクションがアニメーション製作に関して受け取る対価は、放送局・広告代理店等からの製作費、あるいはビデオメーカー等の流通事業者を含めた「製作委員会」から製作費として調達するケースが多い。この場合、現状では流通事業者から資金を得る場合はマルチユースの窓口業務を流通事業者に押さえられているケースが大半であり、プロダクション独自のイニシアチブによる多メディアへのビジネス展開は困難な状況である。

また、製作委員会方式の場合も、製作委員会の構成員で著作権を共有することが一般的であり、窓口業務も製作委員会の構成員に割り振られており、プロダクションが著作権を保持して自らビジネスを行うことは困難な状況である。さらに、製作委員会方式は前述したとおり一般に流通を担当する事業者が構成員となっているが、このような業界内の資金だけでは製作費が増加する傾向に対して対応することが困難になると予想される。

もし金融機関や一般の投資家といった業界外の資金を製作資金として導入することができれば、現状のように権利の切り売りをすることなく、プロダクションが権利を保持して自らビジネスを行うことが可能である。アニメーション産業が現在の下請け構造から脱却するには、プロダクシ

オンが自社で企画を立て、金融機関や一般投資家も含めて資金調達を行って製作し、自立したビジネスを行うことが必要である（アニメーション産業研究会 2002：9）。

2010年5月14日付で経済産業省から公表された『コンテンツ産業の成長戦略に関する研究会』においても、同省が取り組んできた施策のひとつとして、「制作の現場に対して正当な対価が還元される取引環境整備」が挙げられている。報告書は「コンテンツ産業の競争力の源泉は、『制作の現場』であり、制作の現場に対して、十分な制作の対価が還元されるよう、取引環境を引き続き整備することが必要不可欠である」と指摘し、具体的には、コンテンツ関連業界における下請けガイドラインの整備と、インターネットでのコンテンツの取引を促進するための権利処理システムの整備に言及している（経済産業省 2010：24-25）。

製作委員会方式では、既存の主要メディアが中心に資金を出し合う形式となり、相対的に規模の小さい制作会社は成功しても「十分な制作の対価の還元」が行われにくい。このため、新しい資金調達の在り方などが検討されたのである。例えば、広く投資家から資金を集めて作品作りに投資をするというファンドの組成も試みられてきた。経済産業省でコンテンツ行政などを担当してきた境真良は「金融機関を通じた業界外部資金の導入は、コンテンツ産業が成長する上で必須課題である」（境 2007：251）と述べている。しかし、そうした試みは単発的な成功があったとしても、いまだ十分な成果を残せていない。経済産業省からの委託を受けて、野村総合研究所らがまとめた『映像コンテンツの資金調達の検討に関する報告書』では、冒頭で映画製作者の資金調達について次のように述べられている。

2004年から2008年くらいまでの間、主に映像コンテンツファンドを組成して同ファンドから映像コンテンツに出資や融資をする形式で、映像コンテンツの製作・利用のための資金提供を行う例が多く見られた。しかし、その後、投資家や金融機関などの第三者からのコンテンツファイナンスの事例は増えることはなく、映像コンテンツの世界においては従

来どおりの製作委員会方式による資金調達が主流であり、残念ながら、現時点において第三者によるコンテンツファイナンスが隆盛であるとは言い難い状況となっている（野村総合研究所ほか 2011：6）。

このような問題意識は、冒頭に述べたような、コンテンツ産業の時代にあっても、日本ではメディアがコンテンツ産業における主導権を握っており、制作部門と流通（メディア）部門との間で適切な資源配分が行われていない、という認識に基づいたものと見ることができるだろう。

境は映画やテレビといった映像コンテンツ産業の在り方を、「流通力の覇権」と「創造力の覇権」という言葉で説明している。映画は1950年代の後半にピークを迎えた後、急速に観客を減少させていった。映画にとって代わったのがテレビであった。境はこの理由を、「映画という流通手段よりも、テレビという流通手段のほうが、圧倒的に映像を消費者に届ける力、『流通力』が強かった」（境 2008：48）という点に求めている。そして、「映画とテレビの歴史を眺めてわかることは、コンテンツの優劣と、流通手段としての優劣は独立した問題だが、後者のほうがより大きな影響を産業に与えるということだ。ここに、消費者の一人一人に映像を届ける手段と消費者に映像を見る気にさせる力を持っていることがビジネスとしての覇権につながるメカニズムが見えてくる。これが『流通力の覇権』である」（境 2008：48－49）と説明している。映画産業だけを見ても、日本の映画界でトップを走る東宝は1990年代に、看板作品であるゴジラシリーズを除いて、ほぼ全ての映画制作から撤退した。その代わりに、東宝は日本最大の興行網、映画館チェーンを全国に張り巡らせた。このことによって、東宝は映画産業トップの地位を確保しているのである。映画の制作者が映画をつくっても、それが映画館などで上演されなければ意味がない。東宝は最大の映画館チェーンを持つことによって、制作者に対して強い交渉力を確保することができた。このため、映画を上映するにあたり一定の興行収入を映画館に対して保証する「興行保証」などのような負担を制作事業者に負わせることが可能になった。「流通力の覇権」を握ったテレビ局は、映像の創造分野においても圧倒的な存在感を見せる。テレビ局は強力なブランド力を持つことで、容易に資金と

優秀な人材を集めることができる。そのことによって「創造力の覇権」も握ることができた。テレビ局がブランド力を持つ背景を、境は次のように説明している。

テレビ産業がこうしたブランド力を身につけたことには二つの要因を考えなくてはならないだろう。一つは、実績に裏づけられた消費者の信頼。そしてもう一つ忘れてはならないのは、情報独占による信用創出の効果である。もし地上波放送のチャンネルが十分に多ければ話は別だが、特別な契約も設備もいらずに見られる放送が最大でも八チャンネル程度しかない状態では、それを否定することは難しい（境 2008：79）。

上記の境の指摘にあるように、テレビ業界がテレビ放送のための電波という希少資源を確保し続けていることが、テレビ局が「流通力の覇権」と「創造力の覇権」の双方を握っていることの背景にある。

このような観点から日本に定着した製作委員会方式を見てみると、製作委員会方式とは、テレビ局を中心とした「流通力の覇権」を握っているプレーヤーたちが、既存のメディアの枠組みが変わりつつある中で、「創造力の覇権」を確保し続けるために生み出したシステムであることが見て取れる。

毎日新聞社の宮脇祐介事業本部副部長は、新聞社が映画の製作委員会のメンバーとして出資するケースが増えていることについて、2011年に行われたある講演の中で語っている。毎日新聞社をはじめとした新聞社が映画の製作委員会に加わるようになったのは2000年前後からである。そして、その過程で、毎日新聞社は確実に利益を挙げている。そうしたことを述べた上で、同氏は、次のように述べている。

よく酒が入った席で、「宮脇さん、個人で映画出資しますか？」と聞かれることがあります。私は「絶対にしません」と言います。なぜなら私は媒体を持っていないからです。

よく、「映画はギャンブルだ」と言われますが、本当にギャンブルかどうかというと、僕は多分違うと思っています。それはなぜかというと、

個人投資家と違い、毎日新聞社は所有するメディアを使って宣伝できます。それはTBSや小学館もそうですが、出資社が媒体を持っているがゆえに出資をしているということ、出資に対する配当以外の収益があるからこそ続けられるんだということを常日頃話しています。

ちなみに、ヒット映画の製作委員会のメンバーは限られています。テレビ局だと在京局と在阪局。雑誌社だと小学館、集英社、講談社、文藝春秋社、新潮社、角川書店。新聞社は積極的にやっているのは最近、朝日新聞社と読売新聞社、毎日新聞社くらいになりましたが、この3社。ラジオ局ではFM東京。取次では日販、そしてヤフーあたりでいただいたヒット映画の製作委員会は構成されているのではないかと思います(宮脇 2011)。

上記の発言は、製作委員会方式は、既存メディアの「流通力の覇権」を「創造力の覇権」に転化させるものであることを述べたものと解釈できるだろう。

製作委員会方式の定着は、テレビ局の映画産業への本格的進出と表裏一体であった。テレビ局の映画産業への本格的進出は、シネマコンプレックスの増大とともに、長期停滞傾向にあった日本映画の復活に貢献した。このような観点から見れば、製作委員会方式の定着は喜ばしいことであろう。テレビ局も映画会社も、互いに他の企業と競争し合う営利企業である以上、彼らが既存の「流通力の覇権」と、それをもとにした「創造力の覇権」を、新しい時代にあっても保持し続けようと努力することは何ら責められるべきではない。

しかし、境が言うように、「コンテンツ中心主義を基本とし、逆にコンテンツに有益であるようにメディア産業のあり方を考える、という順番がおそらく正しい」(境 2008:22)と考えれば、製作委員会方式は、本来であればコンテンツ中心主義、つまりは「創造力の覇権」を持った制作者が、メディア産業の中心に位置づけられるようなあるべき産業の在り方を歪めるものと捉えることができる。

既に経済産業省などから公開された報告書等が指摘している通り、日本に

においては、制作事業者が流通事業者（メディア）に対して著しく低い地位に置かれている。そのことが制作事業者への正当な資源の分配を阻害し、ひいては制作現場での人材難につながるものが指摘されてきた。例えば先述の山下は、「大きな資本を持たない大多数の独立プロデューサーは依然として構造的弱者のままであり、個人レベルや集団レベルといったミクロの視点で見るときには、日本の映画産業にはまだ『ダークサイド』が残っている」（山下 2005：33）と指摘している。

岸本周平は、「プロダクションの資金調達はこの製作委員会に依存し、かつ興行収入は川下の劇場から配給会社へと優先的に配分される。したがって、映画の制作事業者であるプロダクションはきわめてハイリスク・ローリターンビジネスを強いられている」「テレビ局は寡占的であり、さらに加えて自らも制作機能を持っているため、中小企業者が大多数である制作事業者に比べて圧倒的に強い立場に立っている」「たとえばアニメーションは、30分番組が1週間に60本程度放映されているが、1本当たり800万～1200万円が制作会社に支払われる制作費の相場といわれている。これでは制作費が賄えず赤字になるが、二次利用、特にグッズのロイヤルティや海外への番組販売で収支トントンにするというビジネスモデルである。テレビ局によっては制作費を400万円に抑えたうえ、著作権まで取ってしまうという極端な例もある」などと指摘している（岸本 2005：7-8）。

先述のアニメーション産業研究会の報告書においても、「一般にテレビアニメについては、放送されることが絶対条件であるため放送局の立場が強く、一定の条件を要求された際には断るのが困難である。また、プロダクションとしては製作ラインを空けるわけにはいかないため、収支が赤字となっても受注してしまうことが多い」「著作権を保持していないプロダクションは、作品のマルチユースを行う権利も放送局・広告代理店が保持していることが多く、プロダクションが主体的にマルチユースを行うことができない」「現状では、プロダクションが製作委員会の一員として多額の出資を行うことは困難である。従って、製作したプロダクションに対しては収益からの十分なリターンが確保されないことが多い」などと問題点が指摘されている（アニメーション産業研究会 2002：5-6）。

5. 流通力の覇権がコンテンツ市場にもたらす歪みの解消に向けて

日本においては、電波法において電波の排他的利用という「特権」を与えられたテレビ局がコンテンツ市場において中心的な存在となっている（伊藤 2012：15-17）。製作委員会方式の定着は、テレビ局が映画市場においてもその「流通力の覇権」に支えられた「創造力の覇権」を確保したことの表れである。テレビ局がコンテンツ市場全体の流通力の覇権と創造力の覇権を獲得することによって、実際の制作現場に十分な資金が集まらないという構造的な問題が生み出されている（伊藤 2013：408-416）。

こうした構造的問題を生み出す要因のひとつに、番組著作権の帰属の問題がある。公正取引委員会は1998年3月に「役務の委託取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の指針」を、経済産業省も2013年4月に「アニメーション制作業界における下請適正取引等の推進のためのガイドライン」を公表するなど、行政はこの分野での活動を続けている。しかし、著作権の帰属問題において、一連の行政の活動によって番組制作会社の立場が劇的に改善されたとは言い難い状況にあるようだ³⁾。

著作権の帰属は当事者同士の契約によって定められるため、当事者間の力関係がストレートに反映される。テレビ局が圧倒的に強い立場に立つ中で、行政が契約ガイドラインの作成など、表面的な指導をしても、実質的に変えるのは難しいであろう。テレビ局が、法律によって特権を与えられた特殊な事業を行っているということを考えれば、コンテンツ市場の歪みを是正するには、国家のより積極的な介入が必要であろう。

既に述べたように、放送事業者も、公共放送以外は私企業であるため、彼らが既存の「流通力の覇権」を根拠にして、新しい時代にあっても「創造力

3) 境真良は2008年出版の著書のなかで次のように述べている。「かつて下請けプロダクションとの番組委託制作契約の中で『著作権はテレビ局に帰属する』としていた規定が公正取引委員会から指摘を受けたことがあったが、結局契約書の文言調整をしたのみで、実態は現在も変わっていない」（境 2008：73）。著作権の帰属についてはこのほか、（舟田 2010）を参照。

の覇権」を握り続けようとするのは当然である。しかしながら、放送事業者は、国家から放送免許という特権を付与されて営まれる事業である以上、それを一般の事業と同じように論じることはできない。放送事業の枠組みは国家の法に基づいて設計されているのである。放送が「制度的メディア」と呼ばれる所以である。であるならば、放送に関わることは、放送事業者の利益以上に、公益とは何か、という点に即して論じられるべきであろう。このように考えると、日本のメディア産業において中心的存在であった放送事業者が、製作委員会方式という資金調達・製作スタイルを確立しつつ、映画産業でも覇権を確立することが、制作の現場に正当な資源配分が行われない現状を維持する方向で働いてはならないし、そのようにならないような制度設計が求められる。番組著作権の帰属が、当事者間の力関係において決められ、圧倒的に強い立場にある放送事業者が有利な立場に置かれ、その結果として、制作現場に十分な資源配分が行われない環境がつけられているとすれば、放送局が放映する番組の一定割合は、放送局外部から調達させるなどの仕組みを導入する必要があるのではないだろうか。

竹中平蔵総務大臣（当時）の主導によってつくられた「通信・放送の在り方に関する懇談会」は2006年6月に発表した報告書の中で、次のように述べている。

日本のソフトパワーの源であるコンテンツ産業は、数十年來市場の拡大テンポが遅く、経営体質も脆弱なままとなっている。その原因の一つに、放送事業者との間でのコンテンツの取引が必ずしも盛んに行われていないことが指摘できる。従って、日本のソフトパワーの強化を実現するため、放送事業者は、番組の外部調達や取引の在り方を見直し、外部調達の増大に努めることが期待される。特に、公共放送であるNHKは、番組制作の一定割合以上をNHKの子会社以外の外部から調達すべきである。

そして、外部調達を容易にするため、コンテンツ制作者、コンテンツ利用事業者及び放送事業者等の間での取引の場であるコンテンツ取引市場の形成とその公正さの維持に努めるべきである。

なお、外部調達の公正性を確保するため、中立的な機関による匿名での苦情受付や取引監視等の仕組みが必要である（通信・放送の在り方に関する懇談会 2006：8）。

この提言は小泉純一郎政権末期になされたもので、首相交代とともに、無視された。しかし、上記提言の意味するところをもう一度考えてみる必要があるだろう。

〈参考文献〉

- アニメーション産業研究会, 2002, 『アニメーション産業研究会報告書：製作プロダクションによる自立したビジネスの確立に向けて』。
- 電通総研編, 2003, 『情報メディア白書2004』ダイヤモンド社。
- 電通総研編, 2013, 『情報メディア白書2013』ダイヤモンド社。
- フィールドワークス, 2008, 『映画・映像業界大研究』産学社。
- 舟田正之, 2010, 「放送番組製作取引の適正化：独占禁止法・下請法との関連で」『ジュリスト』1403（7月1日）：78-90。
- 伊藤高史, 2012, 「インターネット時代のコンテンツ産業とメディア産業論」『ソシオロジカ』36（1・2）：3-22。
- 伊藤高史, 2013, 「メディアの集中と日本のメディア産業の課題」『法学研究』86(7)：391-418。
- 岩崎明彦, 2007, 『「フラガール」を支えた映画ファンドのすごい仕組み』角川SSコミュニケーションズ。
- 川上昌直, 2005, 「戦略リスク・マネジメントによる映画ビジネスの米日比較」『国際ビジネス研究学会年報』11：269-281。
- 経済産業省, 2010, 『コンテンツ産業の成長戦略に関する研究会報告書』。
- 岸本周平, 2005, 「日本のコンテンツ産業と政策のあり方」『一橋ビジネスレビュー』53(3)（冬）：6-20。
- 宮脇祐介, 2011, 「興行収入ゼロでもいい!? 新聞社が映画出資する理由」『Business Media 誠』（<http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1112/22/news036.html>）12月22日（宮脇が2011年12月14日に行った講演を、堀内彰宏がまとめたもの）。
- 茂木崇・亀田卓（2006）「日本のコンテンツ・ビジネスにおける契約意識の諸相：有限責任事業組合（日本版LLP）の導入をめぐる」『メディア・コミュニケーション（慶應義塾大学）』56：171-182。
- 森田正司, 2006, 「水平分業へのシフト「製作委員会」というみんなで儲ける仕組み」『週刊エコノミスト』12月12日号：84-87。

- 中村恵二・佐野陽子, 2012, 『最新映画産業の動向とカラクリがよ〜くわかる本 (第2版)』 秀和システム。
- 野村総合研究所・加藤君人・田中慈乃, 2011, 『映像コンテンツの資金調達への検討に関する報告書』(平成23年知的財産権ワーキング・グループ等侵害対策強化事業)。
- 境真良, 2007, 「日本のコンテンツ政策」長谷川文雄・福富忠和編『コンテンツ学』世界思想社: 239-260。
- 境真良, 2008, 『テレビ進化論: 映像ビジネス覇権のゆくえ』講談社。
- 数土直志, 2010, 「アニメーション」デジタルコンテンツ協会編『デジタルコンテンツ白書2010』デジタルコンテンツ協会: 74-79。
- 杉山慶子・鈴木雄一, 2006, 「知的財産を活用したコンテンツ制作時の資金調達: 映画産業における資金調達手段としての完成保証制度に関する考察」『情報処理学会研究報告』2006 (96): 97-102。
- 鷹野宏行, 2005, 「映像製作コンソーシアムに関する考察」『三田商学研究』48(1): 199-207。
- 田中絵麻, 2009, 「クールジャパンの産業構造: 製作委員会方式によるメディアミックスと多様性の並存」『社会・経済システム』30: 45-53。
- 通信・放送の在り方に関する懇談会, 2006, 『通信・放送の在り方に関する懇談会報告書』。
- 山本美馨, 2010, 「日本の映画製作における, 組織的均衡としての製作委員会」『青山総合文化政策学』2(1): 109-134。
- 山下勝, 2005, 「日本映画産業の「ダークサイド」: 企画志向の座組戦略と信頼志向のチーム戦略の間で」『一橋ビジネスレビュー』53(3) (冬): 22-35。

Prevalence of the Media-Consortium Approach to Film
Production in Japan and Dominant Powers in the Japanese
Content Industry

ITO Takashi

Abstract

This paper reviews academic papers that examines the development of the media-consortium approach to film production that has prevailed in Japan's film industry since the mid-1990's. It also explains the rise of this approach as the result of the business strategy of existing major media enterprises, such as television companies, to retain their dominance in the Japanese content industry in the age of Internet, when the importance of capacity to create contents is growing. Major media enterprises, including cinema enterprises, newspapers, publishing houses, and advertising companies, with television companies as the focus, have come to form consortiums to collect funds for producing movies and sell movie products. It is argued that the prevalence of this method of business has contributed to the recovery of Japan's film industry since the mid-1990's, but others have argued that new way of fund raising for small- to- medium-size production houses needs to be created, similar to that in the United States, for further development of the film industry. Japan's media industries are characterized by the overwhelming dominance of major media enterprises. The prevalence of the media-consortium approach to film production can be interpreted as an attempt by the major media enterprises to keep their power in the new media environment after internet with broadband networks prevails. The author argues that this manner of doing business keeps the small- to- medium-size

production companies subordinate to the major media enterprises, which is a major obstacle for the further growth of the Japanese content industry. As the television companies conduct their business based on the government-granted privilege to use bandwidth, the government needs to play a more active role into changing the situation.